

佩蒂股份： 从成熟市场回归本土市场

张志学、王路

案例摘要：2018 年，中国养宠物的家庭数量达 9978 万户，每万户养宠家庭比例为 22%，较五年前增长了 6%。国内的宠物行业市场规模达到了 1722 亿元，并呈现爆发式增长特征。2019 年，整个市场规模增长至 2212 亿元。甚至有咨询公司预估到 2020 年，中国的宠物行业市场规模将达到 2953 亿元。作为一项新兴产业，宠物及宠物用品被一些人认为是“最有前途的产业”。

佩蒂股份作为国内宠物产业的龙头企业（也是 A 股市场上目前仅有的两家宠物产业相关上市企业之一，股票代码 300673），创立近 30 年来，稳扎稳打，从为国际宠物用品企业贴牌生产发展成为行销世界的宠物用品品牌。近年来，佩蒂开始逐步将目标市场从海外投向国内。

关键词：宠物、品牌、市场、战略、佩蒂股份

本案例由北京大学光华管理学院张志学教授、北京大学管理案例研究中心案例研究员王路根据公开资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请致电 010-62747245。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

本案例为国家自然科学基金重点项目“转型升级背景下组织创新的多层因素及动态机制研究”（项目编号：71632002）的成果。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

国人驯养宠物由来已久，但以猫狗为代表的宠物饲养一直处在实用性的初级阶段。蓄犬为看家护院，养猫为防家鼠。不过从 1990 年代中期开始，相对富裕的人群开始将饲养宠物作为一种情感支持或精神生活的一部分。特别是自 2015 年，随着国民经济收入的提高和海外宠物文化的引入，宠物及相关用品作为一项文化产业、新兴经济开始逐步发展。

“铲屎官”似乎成了一种“潮”的生活方式。2018 年，中国养宠物的家庭数量达 9978 万户，每万户养宠家庭比例为 22%，较五年前增长了 6%。国内的宠物行业市场规模达到了 1722 亿元，并呈现爆发式增长特征。¹2019 年，整

个市场规模增长至 2212 亿元。有咨询公司预估，未来几年，宠物用品市场年均复合增速在 8% 左右。到 2024 年，中国的宠物行业市场规模将有望突破 2700 亿元。² 作为一项新兴产业，宠物及宠物用品被一些人认为是“最有前途的产业”。³

佩蒂股份作为国内宠物产业的龙头企业（也是 A 股市场上目前仅有的两家宠物产业相关上市企业之一，股票代码 300673），创立近 30 年来，稳扎稳打，从为国际宠物用品企业贴牌生产发展成为行销世界的宠物用品品牌。近年来，佩蒂开始逐步将目标市场从海外投向国内。

作为温州平阳的一家乡镇企业，佩蒂何以不断发展壮大成为行业龙头？他们是怎么做的？

佩蒂的诞生：皮都与狗咬胶

浙江省平阳县水头镇是中国知名的“皮都”之一。改革开放以来，水头镇的皮革皮件产业蓬勃发展，产品行销广州和海外，曾一度占到平阳地区财政收入的 50% 左右。水头镇镇长钱况指着南雁荡山下穿镇而过的鳌江说：“鼎盛时期，我们这里几乎家家户户都做皮具生意。建几间瓦房就可以启动一个皮具作坊。一个家庭就可以完成从皮革清洗到制成的所有工序。”

水头镇的皮革产业由于集中度高也吸引了许多外地客商。1992 年，一个陈姓台湾商人来到水头镇，寻找能够制造狗咬胶的供货商。狗咬胶的主要原料是皮革，到“皮都”应该能顺利找到供应商。陈姓台湾人这样想着。然而，走访多天也未能找到合适的供货商。只因当时水头镇的皮革制备以猪皮为主，而他们需要的是牛皮。因缘际会之下，他们接触到了彼时还在中学教书的陈振标老师。

时年 31 岁的陈振标、郑香兰夫妇认为可以尝试一下！问题在于，当时关于此类产品没有国家标准和出口标准。国内的宠物用品市场还是一片空白。台湾人于是鼓励说，我们也可以先以皮革半成品的方式少量试试。土法制皮！像许多当地的皮革小作坊一样，陈振标夫妇一开始用洗衣机进行皮革制备，摸着石头过河。

没想到，台湾商人对他们提供的皮革半成品非常满意。于是他们和台湾客商的贸易关系开始稳定下来。同年 9 月，陈振标辞去公职，创办平阳县佩蒂皮件制品厂。佩蒂成立第一年，狗咬胶的半成品出口额只有十多万元（见附录 1：1992-1999 年佩蒂年销售额）。

经过不断深入地了解狗咬胶一类的宠物用品和行业信息，他们才知道原来台湾

客商的销售市场主要在日本和韩国。第二年，陈振标决定开始直接生产狗咬胶产品，对外出口。为了满足宠物用品的出口条件，陈振标夫妇主动找到国家商检局，希望共同制定宠物用品出口标准。郑香兰说：“后来进入这个行业的企业都要根据这一标准组织生产。”这是一例商业先锋实践先于政策，企业发展倒逼产业配套建设的实例。现在的佩蒂股份既是中国检验检疫协会宠物分会副会长单位，也是国家标准《宠物食品-狗咬胶》（GB/T23185-2008）的主持制定单位。

组织进化

10 年代工虽然让陈振标夫妇积累了财富和经验，但他们并不满足于为他人做嫁衣。2002 年 10 月，注册资本为 17060.7 万元的温州佩蒂动物营养科技有限公司（现更名为佩蒂动物营养科技股份有限公司）正式成立，经营范围扩展至宠物营养品及其他宠物健康产品的研发，宠物日用品生产与销售，宠物食品生产与销售，货物进出口、技术进出口，以及投资管理。同年，佩蒂 Cpet 及 logo 图（见附录 1）正式获得国家知识产权局商标局的注册通过。

这标志着佩蒂从家庭作坊式的乡镇企业进化为初具规模的现代公司。凭借着第一个 10 年的诚信经营，佩蒂不断扩展海外市场和生产规模。2003 年 6 月佩蒂在江苏泰州成立江苏康贝宠物食品有限公司，同时泰州的 100 亩生产基地顺利投产。这也是佩蒂在温州以外地区的第一个生产基地。

产能扩大的基础是客户的增长和市场的成熟。2003 年，上海蓝派国际贸易有限公司成立，成为佩蒂设立的国际贸易窗口。佩蒂的目标市场开始从中国台湾逐步辐射中国香港、以及日本和韩国市场。2005 年 11 月佩蒂第一次顺利通过 ISO9001 认证^a和 HACCP 认证^b，为进一步进入更为成熟的美国和欧盟市场做好了准备。

事实上，美国的宠物用品市场发展几乎和中国的改革开放同步。上世纪 80 年代初，美国才开始出现宠物商店。其中以成立于 1987 年的 Pet Smart 为代表的宠物食品仓储式门店开始发展起来。千禧年后，随着宠物食品、宠物药品，以及其他围

^a ISO9001 认证 是 ISO9000 族标准所包括的一组质量管理体系核心标准之一。ISO9000 族标准是国际标准化组织（ISO）在 1994 年提出的概念，是指“由 ISO/Tc176（国际标准化组织质量管理和技术委员会）制定的国际标准。

^b HACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point） HACCP 表示危害分析的临界控制点。确保食品在消费的生产、加工、制造、准备和食用等过程中的安全，在危害识别、评价和控制方面是一种科学、合理和系统的方法。HACCP 体系不是一个孤立的体系，而是建立在企业良好的食品卫生管理传统的基础上的管理体系。如 GMP、职工培训、设备维护保养、产品标识、批次管理等都是 HACCP 体系实施的基础。